



Crackstraat 2 8441 ES Heerenveen
Postbus 15000 8440 GA Heerenveen
Telefoon 14 0513
gemeente@heerenveen.nl
www.heerenveen.nl

Samenvatting marktconsultatie

WMO Maatwerkvoorziening

Datum: 6-3-2026

Kenmerk: 2025-3

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Opzet marktconsultatie	4
2.2 Werkwijze	4
2.2 deelname	4
3. Samenvatting markinput	5
4. Conclusies.....	13
4.1 keuzes die worden overgenomen.....	13
4.2 Afwijkingen en motivatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5. Vervolgstappen.....	14
6. Bijlagen	15

1. Inleiding

De opdrachtgever gemeente Heerenveen heeft een marktconsultatie uitgevoerd voor WMO maatwerkvoorziening (dag- en thuisondersteuning).

Doel van de marktconsultatie was u als zorgaanbieder betrekken bij de voorbereiding en verdere ontwikkeling van onze aanbesteding. Wij willen samen verkennen welke mogelijkheden, kansen en knelpunten u ziet binnen het huidige zorglandschap. Door uw expertise en praktijkervaring centraal te zetten, kunnen wij onze vraag beter afstemmen op de markt en zorgen voor een passende, toekomstbestendige opdracht. De consultatie heeft ruimte geboden voor dialoog over o.a. trends, innovatieve werkwijzen. Uitvoerbaarheid en risico's.

De marktconsultatie vond plaats op 17 februari en vormde input om onze plannen verder te concretiseren en de aanbestedingsdocumenten te optimaliseren.

2. Opzet marktconsultatie

2.1 Werkwijze

Tijdens de marktconsultatie hebben wij verschillende onderdelen ingezet om input en inzichten van marktpartijen op te halen. We zijn gestart met een plenaire sessie, waarin via Mentimeter een set stellingen is voorgelegd die vooraf in de marktconsultatie waren uitgewerkt. De deelnemers gaven hun mening en prioriteiten via dit interactieve instrument, waardoor direct een breed beeld ontstond van de gedeelde inzichten, verschillen en aandachtspunten.

Aansluitend hebben wij verdiepende gesprekken met marktpartijen gevoerd. In deze gesprekken hebben we opnieuw dezelfde stellingen besproken om meer context, argumenten en nuance op te halen. Dit bood ruimte voor toelichting vanuit de praktijk, het delen van ervaringen en het verder verkennen van kansen, risico's en verwachtingen.

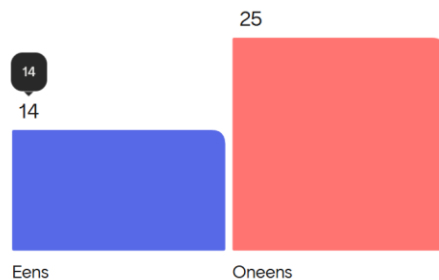
2.2 Deelname

In totaal hebben 35 marktpartijen deelgenomen. Het overgrote deel van deze organisaties zijn al gecontracteerd bij de gemeente Heerenveen. Het betrof organisaties uit de volgende categorieën:

- Organisatie die WMO begeleiding en ondersteuning leveren
- Thuiszorgorganisaties

3 Samenvatting marktinput

"Minder aanbieders met sterkere samenwerkingsafspraken leidt tot betere kwaliteit én continuïteit van de ondersteuning."



De meningen over het verminderen van het aantal (hoofd)aanbieders zijn verdeeld. Een deel van de respondenten verwacht dat minder aanbieders kan leiden tot kortere lijnen, meer overzicht, duidelijkere afspraken en betere samenwerking met gemeente en ketenpartners. Ook worden voordelen genoemd zoals meer regie, betere controleerbaarheid, continuïteit van teams en minder versnippering.

Tegelijkertijd geeft een groot deel aan dat minder aanbieders niet automatisch betere kwaliteit of samenwerking oplevert. Volgens hen hangt kwaliteit vooral af van de relatie tussen cliënt en begeleider, expertise en organisatie van zorg, niet van het aantal aanbieders. Er wordt benadrukt dat diversiteit, keuzevrijheid en kleinschaligheid belangrijk zijn voor cliënten, omdat verschillende doelgroepen verschillende behoeften hebben en mensen zich bij de ene aanbieder beter thuis voelen dan bij de andere.

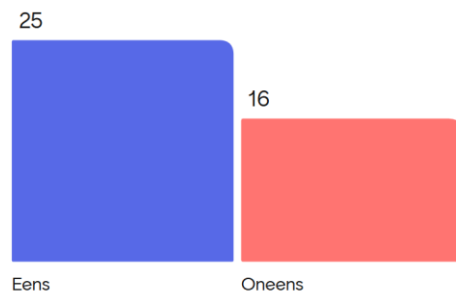
Daarnaast worden risico's genoemd zoals:

- Verlies van keuzevrijheid en maatwerk voor inwoners
- Grotere organisaties met meer afstand tot cliënten
- Mogelijke bureaucratie via onderaannemers
- Afhankelijkheid van hoe goed de gemeente regie voert en samenwerking faciliteert

Overkoepelend beeld:

Minder aanbieders kan voordelen hebben voor overzicht en samenwerking, maar wordt niet gezien als garantie voor betere zorg. Veel respondenten vinden dat duidelijke afspraken, goede regie en behoud van diversiteit en expertise belangrijker zijn dan het aantal aanbieders op zichzelf.

"Begeleiding Wmo moet vaker worden ingezet als tijdelijke ondersteuning, niet als langdurige voorziening."



De meeste respondenten onderschrijven het uitgangspunt dat Wmo-ondersteuning zo kort mogelijk en zo lang als nodig moet worden ingezet, met als doel het vergroten van zelfredzaamheid, het versterken van het eigen netwerk en het benutten van voorliggende voorzieningen. Tijdelijke, doelgerichte ondersteuning met duidelijke doelen en momenten om af te schalen wordt gezien als wenselijk.

Tegelijkertijd benadrukken veel respondenten dat de praktijk vraagt om maatwerk en dat tijdelijke ondersteuning niet voor alle doelgroepen passend is. Er zijn groepen bijvoorbeeld mensen met progressieve aandoeningen, blijvende beperkingen of complexe problematiek die langdurige begeleiding nodig hebben. Daarbij wordt ook gewezen op een groep cliënten die niet in aanmerking komt voor de WLZ, maar wel langdurige Wmo-ondersteuning nodig heeft, waardoor zij tussen systemen kunnen vallen.

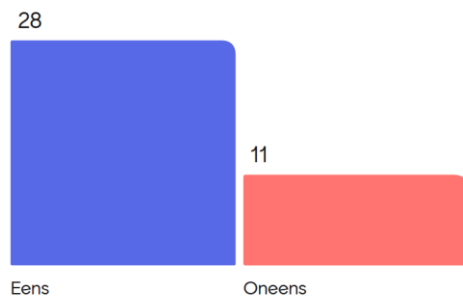
Belangrijke aandachtspunten die worden genoemd:

- Duur van ondersteuning zegt niet altijd iets over effectiviteit; de hulpvraag is leidend
- Langdurige, lichtere ondersteuning kan juist stabiliteit en escalatie voorkomen
- Tijdige en intensieve inzet kan problemen verminderen, maar vaak blijft enige ondersteuning nodig
- Verschillen tussen doelgroepen maken een uniforme aanpak lastig

Overkoepelend beeld:

Er is brede steun voor het principe van tijdelijke Wmo-ondersteuning, maar respondenten vinden dat maatwerk en passende duur per cliënt belangrijker zijn dan het streven naar kortere inzet op zichzelf. Voor een deel van de inwoners blijft langdurige ondersteuning noodzakelijk.

"Binnen de huidige tarieven is goede kwaliteit van begeleiding mogelijk, mits aanbieders meer samenwerken en slimmer organiseren."



Een groot deel van de respondenten geeft aan dat slimmer organiseren, samenwerking en innovatie kunnen bijdragen aan het realiseren van kwalitatief goede Wmo-begeleiding binnen de huidige tarieven. Genoemd worden onder andere:

- Betere samenwerking met de sociale basis en andere aanbieders
- Inzet van collectieve begeleiding, digitalisering en technologie
- Benutten van informele zorg en het netwerk van cliënten
- Het beter kennen en gebruiken van elkaars expertise in het zorglandschap
- Kortere lijnen en betere afstemming tussen partijen

Tegelijkertijd wordt benadrukt dat samenwerking geen doel op zich is en dat succes ook afhankelijk is van hoe aanbieders hun eigen organisatie hebben ingericht, zoals de personeelsmix en interne processen. Slimmer werken wordt dus breder gezien dan alleen samenwerken.

Over de tarieven zijn de meningen overwegend dat deze (min of meer) toereikend zijn om goede begeleiding te bieden, mits er ruimte is voor andere vormen van inzet en er niet te veel tijd verloren gaat aan bureaucratie. Wel wordt genoemd dat:

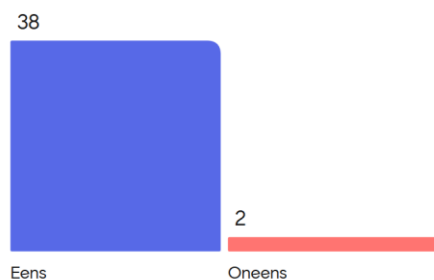
- Samenwerking ook tijd en geld kost
- Tarieven niet altijd meegroeien met kostenontwikkelingen (bijvoorbeeld cao-ontwikkelingen)

Daarnaast wordt het belang benadrukt van een sterke, vindbare en goed georganiseerde sociale basis, waarbij Wmo niet los moet worden gezien van het bredere ondersteuningslandschap.

Overkoepelend beeld:

Respondenten zien mogelijkheden om binnen de huidige tarieven kwalitatief goede ondersteuning te realiseren door slimmer organiseren, samenwerking en innovatie, maar plaatsen kanttekeningen bij randvoorwaarden zoals bureaucratie, kostenontwikkeling en de praktische organisatie van samenwerking.

"Veranderingen in inkoop mogen nooit leiden tot onderbreking van begeleiding voor cliënten."

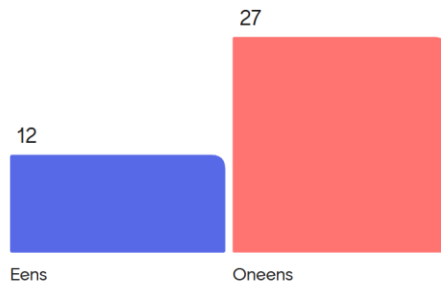


De reacties op deze stelling zijn beperkt en verdeeld. Een deel van de respondenten vindt dat lopende trajecten die goed werken moeten worden voortgezet, waarbij continuïteit van ondersteuning in het belang van de cliënt is. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat het cliëntbelang altijd leidend moet zijn, en dat een onderbreking niet per definitie negatief hoeft te zijn als dit passend is bij de situatie of ontwikkeling van de cliënt. Eén respondent is expliciet oneens zonder verdere toelichting.

Overkoepelend beeld:

Continuïteit wordt belangrijk gevonden wanneer ondersteuning effectief is, maar respondenten benadrukken vooral dat maatwerk en het belang van de cliënt bepalend zijn, niet het principe van doorlopen op zichzelf.

"Resultaatgerichte bekostiging stimuleert betere begeleiding dan bekostiging op uren."



De meningen over resultaatgerichte bekostiging zijn verdeeld en genuanceerd. Veel respondenten onderschrijven dat begeleiding in de kern altijd gericht is op het behalen van doelen en resultaten voor de cliënt, en dat werken met duidelijke doelen motiverend kan zijn voor zowel professional als cliënt. Resultaatgericht werken kan bovendien eigenaarschap, creativiteit en maatwerk stimuleren, mits resultaten concreet en realistisch geformuleerd kunnen worden.

Tegelijkertijd benadrukken veel respondenten dat de kwaliteit van begeleiding niet afhankelijk zou moeten zijn van de bekostigingsvorm. Professionals streven volgens hen sowieso naar goede ondersteuning, ongeacht financiële prikkels.

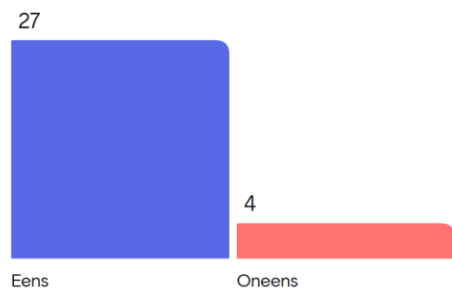
Daarnaast worden belangrijke risico's en aandachtspunten genoemd:

- Het effect hangt sterk af van hoe resultaatbekostiging wordt ingericht;
- Resultaten zijn niet altijd goed meetbaar of beïnvloedbaar, zeker bij complexe doelgroepen;
- Het leven en herstelprocessen zijn niet volledig maakbaar, waardoor resultaten niet altijd haalbaar zijn;
- Mogelijke druk op cliënten en professionals wanneer resultaten leidend worden;
- Risico dat omstandigheden of behoeften van cliënten onvoldoende worden meegenomen;
- Sommigen pleiten daarom voor een balans tussen resultaten en inzet (uren), of voor duidelijke randvoorwaarden voordat resultaatbekostiging goed kan werken.

Overkoepelend beeld:

Respondenten erkennen het belang van doelgericht werken, maar zien resultaatgerichte bekostiging niet automatisch als beter dan urenbekostiging. Het succes hangt vooral af van de praktische uitwerking, de doelgroep en de mogelijkheid om realistische, passende resultaten te formuleren, met behoud van maatwerk en cliëntgerichtheid.

"Meer investeren het vergoten van het aanbod binnen het voorliggend veld voorkomt zwaardere en duurdere zorg."

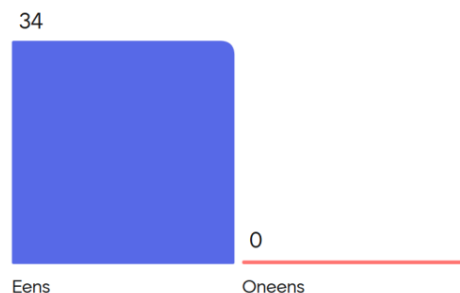


De reacties zijn beperkt maar eensluidend. Respondenten geven aan dat het belangrijk is om eerst in het voorliggende veld goed te onderzoeken wat nodig is en vervolgens passende ondersteuning in te zetten. Dit sluit aan bij het principe om zorg zo licht mogelijk te organiseren en zwaardere ondersteuning alleen in te zetten wanneer dat noodzakelijk is.

Overkoepelend beeld:

Er is steun voor een aanpak waarbij zorgvuldige vraagverheldering en inzet van passende zorg centraal staan.

"Gemeente en aanbieders zijn samen verantwoordelijk voor betaalbare, toegankelijke én kwalitatieve Wmo-begeleiding."



De respondenten zijn unaniem dat de verantwoordelijkheid voor betaalbare, toegankelijke en kwalitatief goede Wmo-ondersteuning een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van gemeente en aanbieders. Er wordt benadrukt dat beleid en uitvoering onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat goede resultaten alleen bereikt kunnen worden door samenwerking, partnerschap en vertrouwen.

Veelgenoemde punten zijn:

- Zorgvuldig omgaan met gemeenschapsgeld als gedeelde maatschappelijke opdracht
- Het belang van partnerschap, met oog voor elkaars rollen en belangen
- Het bundelen van kennis, expertise en krachten om kwaliteit en betaalbaarheid te realiseren
- Duidelijke afspraken en gezamenlijke verantwoordelijkheid richting inwoners

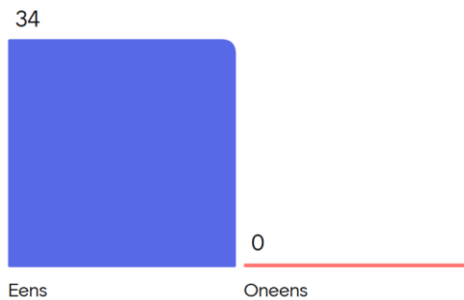
Enkele respondenten maken daarbij een nuance in rollen:

- De gemeente heeft een belangrijke rol in betaalbaarheid, toegankelijkheid en kaders
- De aanbieder is primair verantwoordelijk voor de kwaliteit van ondersteuning
- Maar succes is alleen mogelijk als beide partijen goed samenwerken

Overkoepelend beeld:

Er bestaat brede consensus dat het realiseren van betaalbare, toegankelijke en kwalitatieve ondersteuning niet bij één partij ligt, maar vraagt om gezamenlijk eigenaarschap, vertrouwen en samenwerking tussen gemeente en aanbieders.

"Gemeente en aanbieders zijn samen verantwoordelijk voor betaalbare, toegankelijke én kwalitatieve Wmo-begeleiding."



De respondenten zijn unaniem dat de verantwoordelijkheid voor betaalbare, toegankelijke en kwalitatief goede Wmo-ondersteuning een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van gemeente en aanbieders. Er wordt benadrukt dat beleid en uitvoering onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat goede resultaten alleen bereikt kunnen worden door samenwerking, partnerschap en vertrouwen.

Veelgenoemde punten zijn:

- Zorgvuldig omgaan met gemeenschapsgeld als gedeelde maatschappelijke opdracht
- Het belang van partnerschap, met oog voor elkaars rollen en belangen
- Het bundelen van kennis, expertise en krachten om kwaliteit en betaalbaarheid te realiseren
- Duidelijke afspraken en gezamenlijke verantwoordelijkheid richting inwoners

Enkele respondenten maken daarbij een nuance in rollen:

- De gemeente heeft een belangrijke rol in betaalbaarheid, toegankelijkheid en kaders
- De aanbieder is primair verantwoordelijk voor de kwaliteit van ondersteuning
- Maar succes is alleen mogelijk als beide partijen goed samenwerken

Overkoepelend beeld:

Er bestaat brede consensus dat het realiseren van betaalbare, toegankelijke en kwalitatieve ondersteuning niet bij één partij ligt, maar vraagt om gezamenlijk eigenaarschap, vertrouwen en samenwerking tussen gemeente en aanbieders.

4 Conclusies

4.1 keuzes die worden overgenomen

Uit de marktconsultatie komt een aantal belangrijke aandachtspunten naar voren die wij zullen meenemen in de nieuwe aanbesteding. Allereerst blijkt dat goede samenwerking alleen effectief is wanneer deze gepaard gaat met duidelijke regie. Een passend en flexibel aanbod vormt daarbij een essentieel uitgangspunt. Hierbij hoort ook het beter kennen en benutten van elkaars expertise binnen het zorglandschap, zodat partijen elkaar kunnen versterken.

Verder wordt onderstreept dat samenwerking tijd en middelen vraagt. Door kennis, expertise en krachten te bundelen kan echter juist worden gewerkt aan het realiseren van kwalitatieve en tegelijkertijd betaalbare ondersteuning. Dit vraagt om een vorm van partnerschap waarbij oog is voor elkaars rollen, verantwoordelijkheden en belangen. Op het gebied van indicatiestelling is het belangrijk om niet uitsluitend te sturen op de duur van ondersteuning. Een langere periode van lichte ondersteuning kan in sommige gevallen stabiliteit bevorderen en escalatie voorkomen. Tegelijkertijd moet zorgvuldig worden geborgd en gecontroleerd dat indicaties niet onnodig worden verlengd.

Daarnaast geven aanbieders aan dat er behoefte is aan meer flexibiliteit binnen het productaanbod. Het combineren van verschillende vormen van ondersteuning – zoals thuisondersteuning in combinatie met groepsondersteuning – wordt in de praktijk als wenselijk gezien. Ook worden kansen genoemd rondom collectieve begeleiding, digitalisering en technologische hulpmiddelen. Hoewel wij deze signalen erkennen en belangrijk vinden, kunnen wij op dit moment niet garanderen dat deze elementen in de nieuwe aanbesteding kunnen worden meegenomen, omdat hier nu beperkte ruimte voor is. We nemen deze punten wél mee in de verdere ontwikkeling van ons beleid en onze toekomstige doorontwikkeling van de dienstverlening.

Tot slot wordt het belang benadrukt van een sterk voorliggend veld en het actief betrekken van het sociale netwerk van de cliënt. Door hier sterker op te sturen kan de ondersteuning beter aansluiten bij de leefwereld van inwoners en waar mogelijk worden ontlast of voorkomen.

Met opmerkingen [NH1]: Iedereen neemt het document door. Keuzes die wij eventueel willen overnemen of afwijkingen en motivaties hierheen kopiëren. Aan de hand van deze punten kunnen wij een tekst opstellen

Met opmerkingen [NH2R1]: Maandag 9-3 bespreken

5 Vervolgstappen

De aanbesteding zal naar verwachting worden gepubliceerd in Q3 via TenderNed.

6 Bijlagen

- Bijlage 1 – Geanonimiseerde Q&A